



対象をバンカーに限定したコーチングです

私は、バンカーとは、おカネという手段を使って人々がもつ課題をつないで未来へと構築しをする誇り高きお仕事であると信じています。そして、金融業界は、国内市場の縮小やデジタル化の進展のなかでビジネスモデルの根拠からの転換を迫られるタイミングを迎えています。

そのなかで、現場のバンカーが保守的な組織体質と、変革の荒波の両方の狭間にたたされ、翻弄され、もがいている姿をたくさんみかけます。私の仕事は、そんなみなさんが、本来の自己を見失うことなく、自分らしいバンカーとしてリーダーシップを発揮できるように手を差し伸べることです。

フ

インターネットやDX（デジタルトランスフォーメーション）、そしてコロナ禍——金融機関を取り巻く環境は「激変」している。未来に不安を抱くバンカーも多いだろう。

金融業界が変革期にある今、そうした深い悩みを抱えるバンカーに寄り添うことがマネジメント層には欠かせない。そこで参考になるのが、株式会社URUUが提供する『コーチング・フォー・バンカーズ』だ。

これは、対象をバンカーに限定したコーチング・セッションであり、クライアントが本来の自己を見失うことなく、自分ら

しいバンカーとしてリーダーシップを発揮できるようコーチングを差し伸べるものだ。本稿ではコーチング・フォー・バンカーズの内容や、目指すべきバンカー像などをレポートする。

クライアントが持つ本来の力を引き出す

最初に「コーチング」とは何か、ご紹介していこう。

いま金融機関で行われている研修やOJTは「ティーチング」の領域に入る。ティーチングとは指導する側が通常は組織では上の立場にあり、自分が持っている知識や経験をもとに

「答え」を相手に教える・提供することをいう。「このようにやりなさい」「こういう説明をするとお客様に分かってもらえるよ」といったアドバイスをイメージしてもらおうとよいだろう。

これに対し「コーチング」はコーチが「答え」を教えたり、指導したりすることはない。自分の力で気付き・成長することができると思われ、コーチが手を差し伸べる。その人が持つ本来の力・成長意欲を花開かせることが目的だ。

このコーチングをバンカーのために行うのが『コーチング・

バンカー一人ひとりの力を引き出す URUUの「コーチング・フォー・バンカーズ」

八方美人型リーダーから脱却し コアリーダーとなることをサポート

特集関連レポート

江上広行さん（株式会社URUU代表）



フォー・バンカーズ』である。コーチを務める、江上広行さん（株式会社URUU代表）は次のように話す。

「私はいろいろな金融機関の業務改革や人材育成をお手伝いしているのですが、そのサポートを通じて『将来が不安』『自分がやりたいことが分からない』といった悩みを抱えている多くのバンカーに出会いました。その一方で金融機関のこれまでの

マネジメントスタイルは、ノルマや目標で縛り、まるでバンカーを成果をあげるための道具のように指導してきました。求める能力やモチベーションの向上施策も成果を出すための手段が最優先であったり、一人ひとりの幸せや、人間としての成長は二の次にされていたのです。ところが新型コロナの影響は、そん

なバンカーにちょっとした変化をもたらしました。それは、苦境に立たされている事業者を支援する中で、仕事の誇りを取り戻したことです。今こそ、金融機関の仕事に喜びを感じ始めたバンカーの『人としての成長』に寄り添いたい——そのように考えて2020年7月より『コーチング・フォー・バンカーズ』を始めたのです」

決まった形・流れはなくバンカーに合わせる

コーチング・フォー・バンカーズは形が決まったものではなく、クライアントに合わせて一人ひとりに内容がカスタマイズされる。所属している金融機関ではなく、あくまで個人に対してコーチを引き受ける。

最初は、クライアントが所属する銀行やその銀行が置かれている地域、業界の状況、そして本人の行動スタイルなど客観的な情報を整理する。合わせて本

人が大切にしている価値観や内面の葛藤などもゆっくりと言葉にしてもらいながら対話を行う。これは「インテグラル理論」という考え方を応用している。

これは、人の行動を、本人が置かれている組織や環境などの外面と、感情や組織文化などの内面とが相互に影響を与え合う全体のシステムとしてとらえるという考え方だ。これによってクライアントは、自分という存在を空から見下ろすように眺めることができるのである。

イメージをつかみやすくするため、実際にコーチング・フォー・バンカーズを受けているAさん（ある銀行の本部で営業店をサポートする部署に所属）にも話を聞いた。

Aさんは普段から自費でビジネススクールに通いMBA（経営学修士）を学ぶなど成長意欲の高いバンカーだ。そのビジネススクールが重視している



●コーチング内容（例）

- ・バンカーとしてのリーダーシップの発揮について
- ・バンカーとしての営業力、分析力、コミュニケーション力などのスキル強化について
- ・バンカーとして身に付けるべきリベラルアーツについて
- ・部下や上司、顧客等との人間関係について
- ・キャリア形成や転職のお悩みについて
- ・金融業界で働くことへの漠然とした不安について

※URUUのホームページより

『志』（人として成長するにはどうすればよいか、自分は何を成し遂げるべきか）——その答えを見つめ直す中で、銀行員に特化したコーチングである、コーチング・フォー・バンカーズを知り、自費で業務時間外にコーチング・セッションを受けることにした。

「最初はお悩み相談のようにコーチである江上さんと対話を行いました。コーチは気になったフレーズをホワイトボードにメモしていくのですが、その中で私が発した『重宝がらりたい』という言葉に注目されたのです。コーチに『十分な成果をあげ、プライベートでもすごく勉強している。それでもなお重宝がらりたいの？』と聞かれ、私は『本部勤務が長いだけに営業店の事務に疎くなっています。だからこそ営業店に異動したときも、重宝がられる人材になりたいんです』と回答しました。それを受けてコーチは『もう少

し大きな志はないか、一緒に探していきましょう』とおっしゃってコーチングに入っていきました」（Aさん）

コーチングを通してAさんは自分が「八方美人」、つまり自分軸ではなく他者軸で動いていることに気付いたという。「他人が決めた目標にはクリアしようとして一生懸命頑張るのに、自分としての目標がない」「お客様のためといいながら、銀行都合で商品を提案している」。コーチングを通して、これまで自分は他者軸で動いてきたということにハッとされた。「これまで、どんな人生を歩みたいのか目標がない中で、バンカーとして走り続けてきました。銀行にとっては都合の良い人材だったのかもしれないが、『自分軸を持ち、銀行に依存しなくてもいい人材になりたいのではないか』『そうした人材が増えることが、銀行にとっても良いことではないか』と気

付いたことでスッキリしました。今では『取引先経営者の良き相談相手になる』という志を掲げ、経営者に喜ばれるために何をすべきか自分で考えて活動するようになり、仕事にやりがいを感じています」（Aさん）

殻を破るうごす
バンカーの声を聞く

もちろんこれはAさんの事例であり、クライアントが変わればコーチングの内容も変わる。それでも共通する大切なポイントがあると、江上さんは話す。「『啐啄同時』という言葉が大切にしています。これは鳥のヒナが卵から孵ろうとしているときに、母鳥は内側から殻をつつく振動に耳を傾けなくてはいけないということ。ヒナが殻を破ろうと内側からトントンと突く、それを聞いて母鳥が外から同時に殻を突く、その場所とタイミングがピッタリと合ったときに、ヒナは自分の力で孵る

ことができる。コーチングも同様で、殻を破ろうとするクライアントの声に耳を傾けて、コーチも一緒に叩いてあげる——それにより本人の『成長したい』というエネルギーを開放することができると。多くのバンカーは金融機関にとって都合のよい、入替え可能な道具のように扱われてきました。ですが、自分の人生なので、バンカーである以前に『人間として』『私として』全体性をもって働いてほしい。コーチング・フォー・バンカーズを通して、そのようなバンカーを増やしていきたいのです」

八方美人型リーダーから
コアリーダーになる

これは金融機関のイノベーションという意味でも必要なこと

ではないだろうか。

これまでの金融機関はどちらかというと、組織の命令に従順に従うバンカーを育て上げ、評価してきた。みんなが「白」と言えば、本当は「黒」だと思っただけでも、回りに合わせて「白だ」と答えてきた。このように処世術を身につけて出世をする人を八方美人型リーダーという。これが、本当はそれぞれに多様性と創造性がありながら均質なバンカーを育ててきた背景である。

そこで誰か一人が勇気を持って「私には黒に見えるのです」とおそれる言い始めるところから変革は始まる。そのとき「本当は私も黒に見えていたんです」と次々に声が上がりが始める。組織変革とはこういうリーダーの一步から始まる。そして

「黒を黒といえる」バンカーに
コーチングで寄り添いたい（江上さん）

それがイノベーションを引き起こすのだ。この最初に「黒に見えます」と言った人を成人発達理論では「コアリーダー」と呼ぶそうだ。環境に適応するという生き方を超えて、自分の人生の台本を自分で描き始める人のことである。

「人が八方美人型リーダーからコアリーダーに変容するとき、多くの葛藤・苦しみ、そして痛みを伴います。コーチングとはそれをサポートする仕事です。コーチング・フォー・バンカーズではクライアントに対して『組織の中においても、自分らしくあつていいんだよ』というメッセージを届けます。それが金融機関という組織を変えていくことにもつながるはずですよ」（江上さん）

黒を黒といえるコアリーダーに寄り添うコーチング・フォー・バンカーズは業界を変える可能性さえある。

（本誌・長谷川健太）